

► **PUERTO DE CHANCAY**

El camino que tomaría su regulación tarifaria (p. 12)

► **TELEFÓNICA DEL PERÚ**

El último cambio inesperado de su proceso concursal (p. 15)

► **DÓLAR ESTADOUNIDENSE**

Los factores que seguirían debilitando al billete verde (p. 20)



MINERÍA

Exploración de *deals*

El sector minero peruano se encamina a prolongar su racha de *deals*. Sólo en los últimos 16 meses se concretaron 28 transacciones que involucraron a jugadores o minas locales. Y nuevas ventas como las de la mina Condestable, de Southern Peaks Mining, y de Minera IRL engrosarían la lista este año. (p. 10)

Mirella Velásquez,
CEO de Hermes y miembro de Es Hoy,
con egresadas ¡EPA! de la empresa.



**En el Perú,
más de 8 millones
de jóvenes y adultos
no han terminado el colegio.**

**Tu empresa puede cambiar esta
realidad sumándose a ¡EPA!
(Educación Para Adultos).**

¡EPA! es un programa gratuito de acompañamiento a empresas impulsado por Es Hoy, que busca que sus trabajadores, familiares de trabajadores y/o proveedores **culminen sus estudios básicos en una escuela pública.** Súmate a las más de 70 empresas que ya son parte de esta gran transformación de la educación desde el sector privado.

Conoce más en www.eshoy.pe/epa

Educación Para Adultos
¡EPA!
Una iniciativa de **eshoy**

SE Índice

20 de abril del 2025 | Año XXXIX | No SE 1958

LA VOZ DE SE Es vergonzoso que las autoridades hayan dejado a Nadine Heredia refugiarse en una embajada el mismo día que recibía el adelanto de su condena. 6

VOCES Y OPINIONES Fernando Eguiluz, CEO de BBVA en Perú 8

SE DESTACA La ola de *deals* mineros no se detiene y apunta a elevar su alcance conforme se acerque el proceso electoral de 2026. 10

SE DESTACA El Indecopi concluyó que la exclusividad de Cosco Shipping Ports para operar en Chancay impide la existencia de un escenario competitivo. 12

Sectores y Empresas

INFRAESTRUCTURA El incierto futuro de las Escuelas Bicentenario 14

TELECOMUNICACIONES Telefónica a punto 15

DEALS La guerra arancelaria alcanza al M&A local 22

INMOBILIARIO Besco: "Tenemos que aprovechar el máximo este año" 22

HIDROCARBUROS Euro 6 en espera 23

INDUSTRIA Grupo Hidráulica: "Pusimos en *stand by* los planes en EE.UU." 23

Economía y Finanzas

MERCADOS GLOBALES Refugio lejos del dólar 24

MICROFINANZAS Riesgos por inseguridad 25

MERCADO DE VALORES Ajustes en la BVL 25

INVERSIONES VanEck: "Los precios de los *commodities* se van a sotener" 26

FONDOS MUTUOS A prueba de turbulencia 26

Management

COMUNICACIÓN INTERNA Las reglas corporativas llegan a WhatsApp 28

ESTRATEGIA Stefanini Group: "Tenemos capacidad y ambición para invertir" 29

LIDERAZGO Liderando en soledad 29

Legal y Política

MARCO LEGAL Más exigencias para el cierre de minas 30

TRIBUTARIO Ahorro impositivo 31

MARCO LEGAL *Compliance* de papel 31



Movidas



GERMÁN RANFTL fue designado como presidente del directorio de Telefónica del Perú (TdP). El ejecutivo liderará el proceso de reestructuración, tras la adquisición de TdP por parte de Integra Tec.



SANDRA PERALES, hasta ahora vicepresidente de Howden en el Perú, es la nueva directora regional de Operaciones para Latam de la empresa corredora de seguros.



IVÁN SALAS es el nuevo *country manager* del Grupo OCIM en Perú. Previamente, ejerció el mismo cargo en Inca One Gold Corporation.



DUILIO URRUTIA CORREA fue nombrado gerente corporativo de Finanzas de Pacífico Salud. Ejercía como gerente del Área de Planeamiento Financiero y Control de Gestión del BCP.



DAVID MORENO RABANAL asumió como gerente Comercial de la Universidad Científica del Sur. Se desempeñaba como gerente de Ventas y Admisión en la misma universidad.



JORGE BARDALES es el nuevo gerente Comercial en Leasein. Anteriormente, fue *Retail & B2B Manager* en Tracklink.



PATRICIA BARRUTIA es la nueva directora Comercial de la cadena Hoteles Costa del Sol. Venía desempeñándose como *hotel manager* en el Radisson Red Miraflores.



ROBERTO DE LA TORE fue reelegido presidente de la Cámara de Comercio de Lima para el periodo 2025 - 2026.

SEMANA económica



Número SE 1958

Lima, 20 de abril del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani

ANALISTAS / Alba Ñaupas O., Jonathan Terranova V. Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Covenas, Edward Abarca

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Ojeda Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Llactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres MQ

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martin Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergrafica EIRL

Av. Manuel Tellería Vicuña 1615 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

IT'S A **LEXUS** LIFE

IT'S A **LBX** LIFE



Tu vida es auténtica, exitosa y extraordinaria.
Para Lexus, lo valioso es formar parte de ella.
IT'S A LEXUS LIFE.

 **LEXUS**
EXPERIENCE AMAZING

UN BOCHORNO INTEROCEÁNICO

Resulta vergonzoso que las autoridades hayan dejado a Nadine Heredia refugiarse en una embajada el mismo día que recibía el adelanto de su condena. Y también lo es que sea justo Lula da Silva quien le haya dado el asilo.

El esperado desenlace del juicio al expresidente Ollanta Humala y su esposa, Nadine Heredia, por lavado de activos vinculados a los aportes a las campañas electorales de 2006 y 2011 terminó con otra burla a la administración de justicia peruana. Ambos fueron condenados a 15 años de prisión, pero solamente uno cumplirá por ahora la condena: Humala. Heredia, en cambio, camina hoy por las calles de Brasil, asilada por el gobierno de Luiz Inacio Lula da Silva; el mismo que, durante el juicio oral, fue mencionado en más de una ocasión como uno de los personajes claves de la trama que derivó en la sentencia condenatoria.

El destino elegido, por supuesto, no es casual. Como tampoco lo es que la solicitud de asilo diplomático realizada por Heredia tardara apenas unas horas en recibir respuesta positiva y, esa misma noche, ya estuviera en Lima un avión de la fuerza aérea de Brasil esperando por ella para sacarla del país.

La maniobra de Heredia, en coordinación con Lula da Silva, tiene todos los visos de haberse coordinado de antemano

Vista en retrospectiva, la maniobra tiene todo el aspecto de una operación coordinada de antemano. En ese sentido, cabe preguntarse si las autoridades (en este caso, la Policía Nacional y la Fiscalía) tuvieron la diligencia necesaria para asegurarse de que Heredia estuviera presente en la lectura de su sentencia. O, al menos, tener certeza sobre su paradero y sus movimientos, e impedir lo que claramente configura como una fuga. A la luz de los hechos, queda claro que no lo hicieron y esa omisión fue la que permitió que Heredia sea ahora una prófuga más de la justicia peruana. Como tantos otros.

Ese es el bochorno peruano, pero Brasil también tiene su cuota. Tanta celeridad diplomática en favor de una persona que acaba de ser sentenciada por la justicia resulta llamativa, aunque no sorprenda. La relación de cercanía



que hubo entre el matrimonio Humala-Heredia y el presidente de Brasil es ampliamente conocida. Y, si damos crédito a lo que se ventiló en el juicio, podría fácilmente calificarse como complicidad.

Diversos testimonios y evidencias presentadas ante el tribunal coinciden en señalar que fue Lula da Silva —en su condición de presidente de Brasil, entre 2003 y 2009— quien intercedió ante Marcelo Odebrecht para que su empresa realice fuertes desembolsos de dinero en favor de la campaña de Ollanta Humala en las elecciones de 2011. Es el origen ilícito de esas entregas lo que, a criterio de los jueces, configura el delito de lavado de activos. Y no se puede olvidar que el mismo Lula también purgó prisión por el caso 'Lava Jato' durante cerca de dos años.

Ahora que nuevamente tiene poder, parece bastante claro que el mandatario brasileño ha actuado para favorecer a una vieja amiga y ahorrarle el trance de pasar un largo tiempo en prisión. El bochorno, en ese caso, es transnacional. Y, aunque resulte chocante, ya no hay nada que pueda hacer el Estado peruano para que Heredia cumpla su condena.

Bien lejos quedaron aquellas declaraciones de la ex pareja presidencial, en las que aseguraban que confiaban en la justicia y se pondrían a derecho. A fin de cuentas, el destino de Humala no fue muy distinto al de otros presidentes peruanos que acabaron presos. Y el de la ahora prófuga Heredia, tampoco. ■

SE Qué Pasó



1 VENTA. Telefónica vendió el 100% de acciones de su filial en Perú a la argentina Integra Tec, que también asumirá un crédito de S/1,549 millones. El *deal* incluye el control de Internet para Todos y un plan de continuidad operativa para más de 13 millones de usuarios en el país. Integra Tec liderará la reestructuración de la compañía bajo el proceso concursal ante Indecopi y buscará un acuerdo con acreedores. Germán Ranftl será el nuevo presidente del directorio de la compañía, y de momento el equipo de la gestión actual seguirá en funciones. El precio total del acuerdo ascendió a S/3,7 millones, y marca el fin de más de 30 años de Telefónica en Perú.

2 DESACELERACIÓN. El PBI creció 2.68% en febrero, por debajo del consenso de analistas consultados por Bloomberg (+3.4%). El menor ritmo de crecimiento de la actividad se dio principalmente por un efecto base negativo y transitorio, ya que 2024 fue año bisiesto. El PBI no primario se expandió 2.5% en febrero, impulsado por la construcción (+5.9%); mientras que el PBI primario aumentó 2.3%, gracias al avance de la pesca (+24.6%) y la manufactura primaria (+15.1%). BBVA Research informó que los indicadores disponibles de actividad sugieren que el PBI repuntaría en marzo y que se expandiría 4% en el primer trimestre de 2025.

3 PESCA. El Ministerio de la Producción autorizó el inicio de la primera temporada de pesca 2025 de anchoveta en la zona norte-centro del litoral, con una cuota récord de 3 millones de toneladas, la más alta en los últimos siete años.

La medida se basa en el informe del Imarpe, que reportó una biomasa saludable de 11 millones de toneladas. La pesca comenzará el 22 de abril, tras la Operación Eureka. Se estima que se generarán 90,000 empleos y se dinamizará el sector.

4 PÉRDIDA. Mario Vargas Llosa, premio Nobel de Literatura, falleció a los 89 años. Su hijo Álvaro Vargas Llosa informó del deceso mediante un comunicado que difundió en sus redes sociales. Preciso que el afamado escritor peruano murió en paz, rodeado de su familia. Diversas figuras de la política peruana e internacional expresaron sus condolencias y destacaron no sólo su brillante trayectoria literaria, sino también su firme compromiso con los valores democráticos. Los restos de Vargas Llosa fueron velados en estricta privacidad en su casa en Barranco y luego fueron incinerados. El gobierno declaró el duelo nacional para honrar su legado.

5 FALLO. El Poder Judicial sentenció a 15 años de prisión al expresidente Ollanta Humala y a su esposa Nadine Heredia por el delito de lavado de activos agravado. Humala fue detenido de inmediato y trasladado al penal de Barbadillo (Ate) para cumplir la condena. En cambio, la ex primera dama no asistió a la lectura de sentencia y luego se supo que ingresó a la Embajada de Brasil para pedir asilo. El gobierno brasileño le concedió el pedido y la madrugada del último miércoles partió a ese país junto a su menor hijo de 15 años. Ante ello, el Congreso ahora busca interpelar al canciller Elmer Schialer para que responda por el salvoconducto otorgado a Heredia. ■



Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADO

Somos más los que queremos vivir en paz

La criminalidad está calando en cada aspecto de nuestro día a día y corremos el riesgo de acostumbrarnos a eso. Es hora de actuar, antes de que sea tarde.

Fernando Eguiluz

CEO de BBVA en Perú



SOBRE EL AUTOR

Fernando es ingeniero industrial por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México), con un Máster en Negocios por el IPADE México y otro por la Universidad de Deusto (España). Tiene más de 26 años de trayectoria en diversas divisiones dentro de BBVA, como banca corporativa y de empresa e instituciones, riesgos, recuperaciones, negocio *retail*, desarrollo de negocios, seguros y talento y cultura en BBVA México. Desde 2019 es CEO de BBVA en Perú.

¿Te sientes seguro al caminar por la calle? ¿Al abrir tu negocio cada mañana? ¿Al trasladarte para trabajar o visitar a tu familia? Esas no deberían ser preguntas frecuentes. Sin embargo, en un reciente video publicado en mi cuenta de TikTok tuve que hacerlas, al reflexionar sobre los desafíos que nos plantea la inseguridad ciudadana, que se ha convertido en una amenaza constante, visible y creciente para todos los peruanos.

Como mexicano, hablo desde una experiencia personal y profesional: si no se actúa con rapidez, firmeza y estrategia, la inseguridad dejará de ser un problema social para convertirse en un problema de seguridad nacional. La expansión del crimen organizado, la violencia constante y la persistente impunidad afectan la calidad de vida de millones de personas. Y, cuando eso sucede, detener su avance se vuelve cada vez más difícil.

La inseguridad no es un problema que afecta únicamente el ámbito

Millones de soles que debían ir a la inversión se gastan en seguridad y medidas de defensa

social, sino también al económico. BBVA Research ha calculado que su costo equivale al 3.1% del PBI del país. Eso significa que millones de soles que deberían destinarse a la inversión y al impulso de la productividad se gastan en la contratación de seguridad y medidas adicionales de defensa, sin contar el clima de incertidumbre que genera y que provoca, inevitablemente, la fuga de capital humano.

Hoy, miles de microempresarios y emprendedores trabajan bajo amenaza a nivel nacional y deben afrontar la incertidumbre que provoca vivir bajo la extorsión, a cambio de una falsa protección. Esta situación no sólo limita seriamente su capacidad de crecimiento. También provoca el cierre de sus negocios y debilita la

confianza en el entorno económico local, generando un clima de miedo que afecta directamente el espíritu emprendedor tan característico de los peruanos.

La estadística es alarmante. Según el Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, en el primer trimestre del año se han registrado 4,373 denuncias por extorsión; un aumento del 14.45% respecto al mismo período de 2024. Hay una clara tendencia al alza: la criminalidad está calando en cada aspecto de nuestra vida cotidiana y corremos el riesgo de acostumbrarnos a eso.

Frente a ello, se necesita una respuesta estratégica e integral. Capacitación, educación, prevención, oportunidades para los jóvenes, fomento del deporte y de los valores, así como reales consecuencias legales para quienes cometan delitos. Y, por supuesto, se requiere un compromiso firme desde todos los sectores: público, privado, empresarial y social. Desde el sistema financiero, por ejemplo, podemos ser aliados en la formalización, el acceso al crédito, la inclusión financiera y el soporte en momentos críticos.

No perdamos de vista que la seguridad es una condición clave para atraer inversión y generar empleo. Ningún país puede progresar sin confianza en las instituciones y sin seguridad. Somos más los que queremos vivir en paz. Somos más los que apostamos por el Perú. No dejemos que la inseguridad defina nuestro futuro.

Las causas de la inseguridad representan retos complejos que requieren soluciones complejas. Hoy, más que nunca, debemos actuar. No podemos permitir que las familias sientan que deben protegerse solas, porque han perdido la confianza en las autoridades.

Las condiciones sociales, económicas y políticas necesarias para el desarrollo y la prosperidad del país sólo podrán florecer en un clima de paz. ■

02/ 03 de julio

THE WESTIN LIMA HOTEL

22º Congreso Internacional RETAIL 2025

SEMINARIUM.

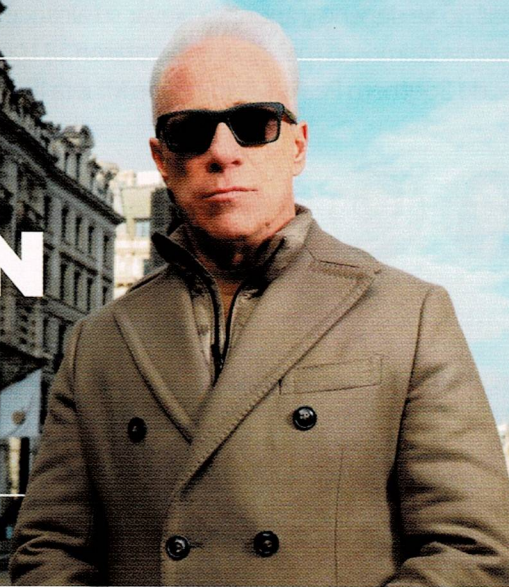
ACCEP
Asociación de
Centros Comerciales y de
Entertainment del Perú

KEYNOTE SPEAKER

MARTIN NEWMAN



Consumer Champion
and Global CX Leader



COMITÉ CONSULTIVO



**MARIANA
BECERRA**

Directora Comercial,
Marketing y nuevos
negocios, Jockey Plaza /
Boulevard de Asia



**JOSÉ ANTONIO
CONTRERAS**

Gerente General,
ACCEP



**SERGIO
CASARETTO**

Director Comercial,
Crepier



**JIMENA
CASO**

Gerente Comercial,
Mallplaza Perú



**ERIKA
WICHT**

Consultora de
Marketing con 20 años
de experiencia
en Retail y Centros
Comerciales.
Directora
independiente



**ARNOLD
WU**

Presidente de
Directorio,
Wu Restaurants
(Pardos Chicken,
MR Shao, Planet Chicken).
Presidente de directorio,
GW Yichang



**KATIA
RACHITOFF**

Directora Asociada,
Seminarium Perú

EJES TEMÁTICOS

- 01 **RETAIL 2025: ESCENARIO ECONÓMICO, IMPACTO POLÍTICO Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR**
- 02 **CRECIMIENTO COMERCIAL SOSTENIBLE**
- 03 **ESTRATEGIA OMNICANAL: INTEGRACIÓN TOTAL ENTRE LO FÍSICO Y LO DIGITAL**
- 04 **EXPERIENCIA Y PERSONALIZACIÓN CON IA**
- 05 **PLATAFORMAS DIGITALES: HERRAMIENTA CLAVE PARA PROFUNDIZAR EN LAS RELACIONES CON LOS CONSUMIDORES**
- 06 **EL DESAFÍO DEL TALENTO EN EL RETAIL**
- 07 **DESAFÍOS Y TRANSPARENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO**
- 08 **ECOMMERCE Y LA CARRERA POR LA ÚLTIMA MILLA**
- 09 **PEQUEÑOS GIGANTES: LECCIONES DE EMPRENDEDORES**

SPONSORS



ALPACA FACTORY
OUTLET
SINCE 1981

AXON

CIPTECH
INTELEGRAMAS TECNOLÓGICAS

Insider
Perú

niubiz:

NOA
NATURAL DEL PERÚ



planexware



MEDIA PARTNERS

COVER

EL CLIENTE
Con Mente Abierta y Corazón



PARTNER ESTRATÉGICO

SEMANAeconómica

INSPIRAMOS • EDUCAMOS
CONECTAMOS • TRANSFORMAMOS

MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

FUSIONES Y ADQUISICIONES

EXPLORACIÓN MINERA

La ola de *deals* mineros no se detiene y apunta a elevar su alcance conforme se acerca el proceso electoral de 2026. Sólo en los últimos 16 meses se concretaron 28 transacciones. Y ventas como las de la mina Condestable, de Southern Peaks Mining, y de Minera IRL serían las siguientes en la lista.



POR ALBA ÑAUPAS Y CLAUDIA GUTIÉRREZ C.

El sector minero peruano se encamina a prolongar la racha de *deals* en la que está inmerso. Sólo en los últimos 16 meses se concretaron 28 transacciones que tuvieron como protagonistas a minas ubicadas en el país o a mineras peruanas como parte de la negociación, de acuerdo con cifras de *Transactional Track Record* (TTR) (ver gráfico). Y, según pudo conocer SEMANAeconómica a través de fuentes involucradas en las negociaciones, nuevos *deals* como el de la compañía aurífera Minera IRL —dueña de la mina Corihuarmi, ubicada en el límite de Junín y Lima, y del proyecto minero Ollachea (Puno)— y el de Condestable —la mina de cobre operada por Southern Peaks Mining (SPM)— apuntan a engrosar la lista en los próximos meses. “Perú no sólo es el país *target* principal [de la región], sino también el comprador más activo, lo que refleja consolidación local”, detalla TTR, en una respuesta institucional a esta revista.

El creciente interés trasciende a los jugadores locales. En medio del escenario de altos precios de los metales y con la cercanía de un proceso electoral que aceleraría el cierre de diversos *deals* este año, firmas internacionales miran cada vez más de cerca las oportunidades de crecimiento inorgánico que hoy se abren en el sector minero peruano. “El 2024 se concretaron en el país ocho operaciones lideradas por empresas canadienses. Y hoy tenemos dos grandes transacciones en evaluación, por parte de una firma estadounidense y otra china”, revela el *head of Corporate and M&A* de DLA Piper Perú, Luis Vargas.

Explorando oportunidades

La escasez de nuevos proyectos mineros que aqueja al país, a causa de la engorrosa tramitología, ha hecho que las operaciones mineras

que ya están en curso eleven su atractivo en el último tiempo, como recuerda el *Mining & Metals Leader* de EY Perú, Marcial García. Con ello en cuenta, Minera IRL inició conversaciones con distintos inversionistas “a fin de concluir una transacción que brinde el financiamiento necesario para el desarrollo de Ollachea y el pago de la deuda [que mantiene desde el 2020] con COFIDE”, como informó la propia compañía en los estados financieros del 3T24 reportados a la SMV. Según la información a la que pudo acceder en exclusiva esta revista, hoy Minera IRL atravesaría ya procesos de *due diligence* avanzados con potenciales compradores tanto locales como extranjeros, que podrían optar por adquirir Corihuarmi y Ollachea juntos o por separado.

Por su parte, tras la reciente venta del proyecto Ariana a la minera Alpayana, los principales inversionistas que están detrás del fondo que controla a Southern Peaks Mining —Barclays y el Fondo Soberano de Inversión de Qatar— seguirían presionando por la venta del 100% de sus acciones, que incluyen la Compañía Minera Condestable. Con la venta de Ariana ya encaminada, el enfoque ahora está en la desinversión en Condestable, una mina rentable que en 2023 registró sólidos resultados y cuya transacción podría cerrarse antes de fin de año.

Los casos de Minera IRL y de Condestable se sumarían así a importantes ventas recientes como las de la participación de Glencore en Volcan y la de las



Hoy, las grandes mineras están desinvirtiendo en activos no esenciales. Y las medianas están tomando esas oportunidades.

acciones de Pan American Silver en la mina de oro La Arena y el proyecto La Arena II, ubicados en La Libertad. *Deals* que responden a un giro estratégico visto en algunos de los principales jugadores del mercado, que han pasado a priorizar la optimización de sus portafolios y a desprenderse de algunos activos no esenciales.

Medianas a la carga

Hoy, mineras *majors* están desinvirtiendo en estos activos no esenciales para reasignar recursos y capital hacia proyectos con mayor rentabilidad, como remarca el socio de Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero, DU & Uría, Rafael Lengua. Un ejemplo claro de ello es Hochschild, que el mes pasado concretó la venta de su mina Arcata y el proyecto Azuca a Sierra Caraz, como parte de una priorización de aquellos activos prioritarios: la mina Inma-

culada y el proyecto Pallancata-Royropata. “Tenemos activos definidos como *non core* [...] Si vemos activos que no entran en nuestra disciplina financiera, vamos a buscar oportunidades de venta”, había anticipado el CEO de Hochschild Mining, Eduardo Landin, a SEMANAeconómica en noviembre del 2024.

Ese reenfoque estratégico de los grandes jugadores ha empezado a abrir, a la vez, oportunidades para actores de otro perfil, como las mineras medianas. “Una operación de mediana escala no tiene tanto sentido para una gran minera, por su estructura de costos. Pero hay mineras medianas que son mucho más eficientes”, afirma el líder del área de Fusiones y Adquisiciones de Cuatrecasas en Latinoamérica, Óscar Trelles.

Alpayana es una de esas. Hoy, la minera estaría utilizando su excedente de caja — producto de los precios altos de los *commodities* — para adquirir activos y ampliar su producción y cartera de proyectos. En los últimos meses, por ejemplo, intentó — sin éxito — adquirir participación en Sierra Metals y en el segundo semestre de este año concretaría el acuerdo vinculante alcanzado con SPM para la compra del 100% del proyecto Ariana. Oportunidades como esa aparecerían con mayor asiduidad conforme se acerque el periodo electoral, constituyendo así un escenario propicio para expansiones inorgánicas de alta intensidad de aquí a fin de año en el sector minero peruano.

Al cierre de esta edición, Minera IRL, SPM y Alpayana optaron por no participar en este reportaje. ■

Deals mineros en los últimos dos años

N° transacciones

2024 22

abr 2025 6

Monto total (en miles de US\$)

2024 1,359.67

abr 2025 161.5

Algunos deals importantes

	 Vendedor	 Unidad Minera	 Comprador
2024	Buenaventura	Concesiones Colquirrumi	Regulus Resources
	Glencore	Volcán Compañía Minera	Transition Metals
	Pan American Silver	La Arena	Jinteng Mining
2025	Southern Peaks Mining	Proyecto Ariana	Alpayana
	Hochschild Mining	Compañía Minera Cerro Salto	Sierra Caraz
	Grupo Raffo	Compañía Minera Kolpa	Endeavour Silver

Fuente: TTR



PUERTO DE CHANCAY

LA RUTA DE LA REGULACIÓN TARIFARIA

El Indecopi concluyó que la exclusividad de Cosco Shipping Ports para operar en Chancay y ser la única opción para realizar envíos al Asia en menor tiempo impide la existencia de un escenario competitivo. Ahora, las propuestas tarifarias para el nuevo megapuerto apuntarían a tomar como referencia las del Callao.



POR JUNIOR MIANI

La cuenta regresiva para que las tarifas de los servicios brindados por Cosco Shipping Ports en el Puerto de Chancay sean reguladas acaba de empezar. Tras cuatro meses de espera, el Indecopi informó el 11 de abril que no existen condiciones de competencia en los cuatro servicios clave brindados en el megapuerto de capitales chinos. Una conclusión que ha sido plasmada en un extenso informe técnico de 91 páginas, al que accedió en exclusiva SEMANA económica y que ya fue remitido a la Autoridad Portuaria Nacional (APN).

Ahora, Cosco Shipping Ports deberá esperar la propuesta de régimen tarifario de la APN y, luego, la del Ositran para conocer cuáles serán los nuevos precios de mercado. Si bien las cifras aún están en elaboración, las tarifas propuestas tendrían como *benchmark* las que se ofrecen en el Muelle Norte y el Muelle Sur del Callao, según anticiparon fuentes con conocimiento directo del proceso a esta revista.

Los detalles clave del informe

El informe de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi concluyó que en el Puerto de Chancay no existen condiciones de competencia en cuatro mercados relevantes: servicios de embarque y descarga de contenedores llenos, servicios de amarre y desamarre de naves portacontenedores, paquete de servicios para carga de contenedores vacíos y paquete de servicios para

el transbordo de contenedores.

El informe citado destaca que Cosco Shipping Ports tiene exclusividad para brindar estos servicios dentro de la infraestructura y que la firma opera el único puerto con capacidad para realizar envíos al Asia en un promedio de 20 a 25 días —el resto del mercado promedio entre 35 y 45 días—, lo que impediría la existencia de un escenario competitivo. “La reducción de tiempo es un factor que ningún otro puerto puede ofrecer y que es gravitante para operaciones de sectores como el de agroexportación. Y, como nadie más puede ofrecer ese tiempo, el Indecopi concluye que no puede existir competencia en el servicio”, explica el socio del estudio Muñoz, Jesús Espinoza.

En otro pasaje, el informe destaca que ya existe una migración relevante de navieras desde el Callao hacia Chancay. Cosco Shipping Lines, que también pertenece al grupo económico Cosco Shipping, está trasladando sus operaciones hacia el nuevo puerto. Su participación en el Terminal Sur del Callao, operado por DP World, es del 10.2%. En el caso del Muelle Norte, de APM Terminals, esta es menor al 7%. “Si Cosco Shipping mueve gran parte de la carga del Callao a su puerto, luego puede subir precios por no tener regula-

ción. Y las rutas de las líneas marítimas no se cambian de un día para otro. Si cobran lo que quieren, las navieras podrían verse afectadas”, advierte Leonie Roca, presidenta de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN).

Las nuevas tarifas

Conocido el informe de Indecopi, la APN tiene hasta el 24 de julio para presentar su propuesta de plan tarifario para el Puerto de Chancay. Una de las fuentes a las que accedió SEMANAeconómica anticipó que la entidad se inclinaría por usar la metodología del *benchmarking* para determinar las tarifas; es decir, comparar los costos de operación, tiempos de aplicación de servicios, tiempos de movimiento de carga, precio de los servicios y otros conceptos con puertos similares. En este caso, las tarifas a aplicarse al Puerto de Chancay y a Cosco Shipping Ports serían comparables con las del Callao, DP World y APM Terminals.

Hoy, los precios para la descarga y embarque de contenedores en el Puerto de Chancay están entre un 31% y un 45% por debajo de los del Muelle Norte, operado por APM Terminals. En esos mismos servicios, sus tarifas son entre 4% y 10% menores que las del Muelle

Tarifas actuales de servicios en los puertos del Callao y Chancay

	Muelle Norte	Muelle Sur	Chancay
	APM TERMINALS	DP WORLD	COSCO SHIPPING
 Descarga de un contenedor de 20 pies con carga seca	224	129	123
 Descarga de un contenedor de 40 pies con carga seca	376	250	224
 Embarque de un contenedor de 20 pies con carga seca	179	129	123
 Embarque de un contenedor de 20 pies con carga seca	327	250	224
 Transbordo de un contenedor de 20 pies	214	65	60
 Transbordo de un contenedor de 40 pies	326	92	60

Fuente: APM Terminals / DP World

“Es improbable que la APN fije precios más bajos de los que tiene hoy el Callao”

Sur, a cargo de DP World. En el transbordo de contenedores, la diferencia de precios oscila entre 71% y 81% con el Muelle Norte. En el caso del Muelle Sur, la diferencia está entre 7% y 34%. “Dependerá de qué aspectos considerarán en la metodología, pero es improbable que APN fije precios más bajos que los que tiene hoy el Callao”, asegura la fuente antes citada.

En diciembre, SEMANAeconómica informó que la postura institucional de la APN

era que la nueva infraestructura sí generaría presión competitiva. La entidad sugería, además, desregular las tarifas de los servicios ofrecidos en el Callao y Chancay, si el Indecopi determinaba que existía competencia en el mercado (SE 1943). Esa misma posición la compartía APM Terminals (SE 1942). Al cierre de esta edición, la APN, Ositran, APM Terminals y DP World no accedieron a participar de este informe.

Una vez concluido el plazo, la propuesta tarifaria de la APN será remitida a Ositran, que tendrá otros 90 días hábiles para formular una nueva propuesta. Ese documento será presentado en una audiencia pública en la que se recibirán comentarios de la ciudadanía. Una vez considerados estos alcances, se conocerá el tarifario definitivo para el Puerto de Chancay. “Lo que se fija son las tarifas máximas, pero también se equipara la posibilidad de dar descuentos a navieras por volumen. Así, las posibilidades [de Cosco Shipping Ports] para dar descuentos a determinadas naves serán las mismas que hay para los otros puertos”, anticipa Angie Umezawa, *counsel* de Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero, DU & Uría.

Esta revista contactó a Cosco Shipping Ports durante la elaboración de este informe, pero la empresa adujo que no brindará declaraciones. A través de un comunicado emitido a inicios de mes, la compañía aseguró que el Puerto de Chancay “ofrece condiciones competitivas de mercado” y que se reserva “los cursos de acción pertinentes dentro del marco legal vigente”. El único camino sería un proceso contencioso administrativo, de acuerdo con Luis Miguel Yrivarren, director de Yrivarren Abogados. “Lo que se puede discutir es la calidad del informe, pero por ley Ositran sí debe regular las tarifas. No se celebró un contrato y ese es el camino administrativo de una habilitación portuaria”, concluye Yrivarren.

INFRAESTRUCTURA

El incierto futuro de las Escuelas Bicentenario

La falta de un mecanismo que asegure su operación y mantenimiento pone en riesgo la preservación de estas infraestructuras en el tiempo.

Las escuelas construidas bajo el ambicioso Proyecto Especial de Inversión Pública (PEIP) Escuelas Bicentenario corren el riesgo de seguir el mismo camino de deterioro que los 27,985 locales educativos que, de acuerdo con un diagnóstico del propio Ministerio de Educación (Minedu), necesitan ser sustituidos a causa de su deficiente mantenimiento. Aunque las obras de 34 de las 75 Escuelas Bicentenario proyectadas ya fueron entregadas, aún no

está definido el mecanismo para garantizar la sostenibilidad de estas modernas infraestructuras, cuyo diseño exige un mantenimiento especial.

El presupuesto asignado para el mantenimiento de las 34 Escuelas Bicentenario entregadas es, hasta la fecha, ínfimo. Por ejemplo, las primeras cuatro instituciones educativas inauguradas en febrero de 2024 cuentan apenas con un presupuesto de mantenimiento de S/2,500 cada una, de acuerdo con el Programa de Mantenimiento de Locales Educativos 2025 del Minedu (ver gráfica). “La sostenibilidad no está garantizada. Cuando nos reunimos con el Minedu, nos dijeron que estaban evaluando [el mecanismo para su mantenimiento], pero las escuelas ya se han estado entregando”, cuestiona el gerente general de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), Juan Pacheco.

Ante las consultas de SEMANA económica, el Minedu reconoció que “se ha coordinado con las UGEL y la Dirección Regional de Educación Lima Metropolitana (DRELM) para la habilitación de recursos adicionales, destinados exclusivamente para la operación y mantenimiento de las nuevas infraestructuras, por un monto de S/13,000 millones. En caso se requiera mayor asignación presupuestal, el Minedu asegurará los recursos necesarios”. El ministerio informó, además, que se ha reunido con el Banco Mundial, el BID y ProInversión para implementar en el corto plazo rutas que garanticen la sostenibilidad de la infraestructura.

“La mejor alternativa es ‘paquetear’ las escuelas y dar su operación y mantenimiento bajo Asociaciones Público Privadas (APP), porque aseguran su vigencia a largo plazo, a diferencia de las Obras por Impuestos (OxI). Lo importante es garantizar el buen estado [de los colegios], ➔

Ubicación y avance de las Escuelas Bicentenario

En cantidad de escuelas

PERÚ NORTE (regiones)	
Cajamarca	1
Lambayeque	1
La Libertad	1
Lima	1

LIMA Y CALLAO	
Región Callao	1
Lima Metropolitana	59

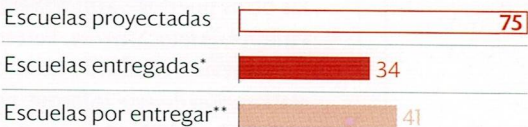
9 regiones del país

21 distritos de Lima Metropolitana



PERÚ CENTRO (regiones)	
Uca yali	1
Junín	3

PERÚ SUR (regiones)	
Cusco	1
Puno	6



*AI T25, **AI 2525

Fuente: PEIP Escuelas Bicentenario

Monto asignado para el mantenimiento del Paquete 0 de las Escuelas Bicentenario

Escuela	Ubicación	Alumnos	Monto asignado 2025**
IE 0085 José de la Torre Ugarte*	El Agustino, Lima	776	S/2,500
IE Jorge Basadre Grohmann*	Los Olivos, Lima	912	S/2,500
IE 0035 Nuestra Señora de la Visitación*	Cercado de Lima, Lima	959	S/2,500
IE San Felipe*	Comas, Lima	1,548	S/2,500

*Primeras escuelas entregadas en febrero de 2024

**Según el listado de locales educativos beneficiarios del Programa de Mantenimiento de Locales Educativos 2025 del MINEDU

Fuente: PEIP Escuelas Bicentenario y MINEDU

SEMANAeconómica



**Las más importantes primicias empresariales
y el mejor análisis del mercado para los
tomadores de decisiones del Perú**

Síguenos en:



Escanea el
código QR y
suscríbete





GRUPO UNACEM



Somos Grupo UNACEM, un grupo industrial peruano con más de 100 años de trayectoria en los negocios de cemento, concreto y energía a lo largo de la costa del Pacífico. Durante 2024, consolidamos nuestras operaciones como resultado de una gestión eficiente y responsable.

Nuestro propósito es claro, crecer unidos para construir un mundo más sostenible.

Capacidad instalada en la región al 2024:



Cemento
12.5
millones
de toneladas



Concreto
5.5
millones
de m³



Agregados
9.7
millones
de toneladas



Energía
652
megavatios

Principales hitos 2024

- En **UNACEM Perú**, los despachos de cemento fueron de **5.7 millones de toneladas**.
- El lanzamiento de **UNACEM North America** integra nuestras operaciones de Arizona y California, con una capacidad instalada de **1.9 millones de toneladas de cemento**.
- Con la unificación de los negocios de cemento y de concreto en **UNACEM Ecuador**, alcanzamos un nuevo récord con **186 mil m³ de concreto despachados**.
- En **UNACEM Chile**, con la adquisición del 100% de PREANSA, integramos nuestras operaciones para ofrecer un portafolio completo de soluciones de construcción.
- En **UNICON Perú** participamos en grandes proyectos de infraestructura en el desarrollo del país, despachando más de **2 millones de m³ de concreto**.
- En **CELEPSA** destacamos por nuestro desempeño financiero al conseguir **S/239.1 millones de EBITDA**.

Obras emblemáticas en Perú



Puerto
de Chancay



25 Escuelas
Bicentenario



Línea 2 del
Metro de Lima



Ampliación
aeropuerto
Jorge Chávez

Resultados Financieros

Grupo UNACEM

Ingresos Consolidados

S/6,855 millones

EBITDA

S/1,660 millones

DESEMPEÑO ASG

Ambiental

Conservación de la biodiversidad

Perú

Santuario de Amancay de UNACEM

800 ha

Este área de conservación privada de Lima es la primera en su tipo ubicada en Pachacamac y reconocida por el Ministerio del Ambiente. El Santuario se ha convertido en un lugar ideal para disfrutar del ecoturismo, practicar deportes, realizar actividades educativas vivenciales y lúdicas de sensibilización sobre su cuidado, e investigación para generar conocimiento científico sobre las lomas.



La Flor de Amancaes →

Símbolo de Lima y de las lomas costeras, representa una muestra de nuestra apuesta, como Grupo, por la sostenibilidad.

Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas



Área natural protegida de administración nacional, gestionada y administrada por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). A través de CELEPSA, invertimos en acciones claves para promover la conservación de los ecosistemas e impulsar un modelo de desarrollo sostenible que beneficie a la comunidad.

Conservación del camarón de río y trucha



Contamos con 2 planes de monitoreo biológico: uno dedicado al camarón de río *Cryphiops caementarius*, en julio y octubre de cada año, y otro para truchas, en octubre. Ambas especies son esenciales para evaluar la salud de este ecosistema.

Ecuador

En UNACEM Ecuador protegemos más de **380 hectáreas** de bosque nativo a través de 2 Áreas de Conservación Privadas:



Bosque Cerro Blanco

100 ha

Catalogado como un bosque productor de agua, clave para la regulación hídrica local.



Bosque Cerro El Quinde

280 ha

Hogar de una amplia diversidad de especies de flora y fauna de alto interés biológico.

Conoce más sobre nuestro
Reporte Integrado 2024



Ingresos Consolidados

millones

S/2,712 millones

EBITDA

S/ 907 millones

Social

Trabajadores

+6,680 en la región**74.6 horas**promedio de capacitación
por trabajador al añoVida
Primero

Programa corporativo para alcanzar la interdependencia en seguridad al año 2030, mediante liderazgo visible, estándares de gestión y compromiso de todos: **"Yo me cuido, tú me cuidas y juntos nos cuidamos"**.

Reducción del índice de frecuencia de accidentes* de

0.64 ➡ **0.42**
2023 2024

*Accidentes con tiempo perdido por 200,000 horas

VOCES
UNIDAS

Promovemos una cultura en la que cada persona contribuya y crezca en un ambiente respetuoso y seguro.

18.8%de mujeres en
puestos de
liderazgo top
management**16.5%**de mujeres en puestos
STEM (ciencias,
tecnología, ingeniería
y matemáticas)**+ 7 puntos porcentuales**

(respecto de 2023), pasando del 38.0% al 45.0% en el ranking PAR de la plataforma Aequales



Recibimos la certificación de Great Place to Work

Comunidad

S/30.5
millonesen inversión
social**133,397**
personasbeneficiadas por iniciativas de
infraestructura comunitaria en
Ecuador y Perú

Veredas que guían



Desde UNACEM Perú, con nuestra marca Cemento Sol y la iniciativa "Veredas que Guían", recibimos, entre otros reconocimientos: **2 Effies de Oro y 8 Cannes Lions Awards**, incluyendo el Grand Prix en la categoría *Design*.

Cemento Sol es la 8va marca más creativa del mundo, según el ranking elaborado por los premios Cannes Lions 2024.

Gobierno Corporativo

Línea ética

30% aumento de actividad

Esto evidencia confianza, apertura y adhesión a nuestro CODEC y a los valores corporativos

Ciberseguridad

- Capacitación en ciberseguridad para el **100% de nuestros trabajadores**.
- Entrenamiento en la detección de amenazas del tipo Phishing (*Ethical o Friendly Phishing*) para el **100% de nuestros trabajadores**.

ACCIÓN CLIMÁTICA

EL CAMINO A LA CARBONEUTRALIDAD AL 2050

En el 2024, nuestra Hoja de Ruta Corporativa hacia la carbononeutralidad, agregó metas al 2030 para nuestras operaciones de energía y concreto.

500kg CO₂eq/t* para cemento | **224g** CO₂eq/kWh** | Reducción de **7%** de t CO₂eq*** en concreto

PALANCAS



Reducción de factor clinker y contenido de cemento en el concreto



Uso de combustibles alternativos



Eficiencia eléctrica y térmica



Captura y compensación con SBN

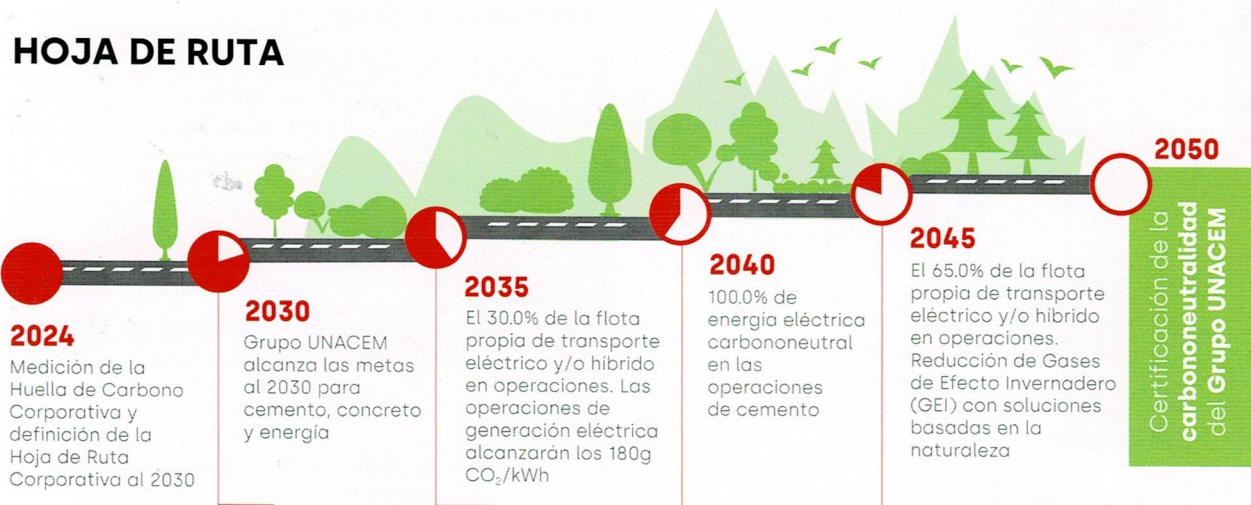


Innovación y desarrollo

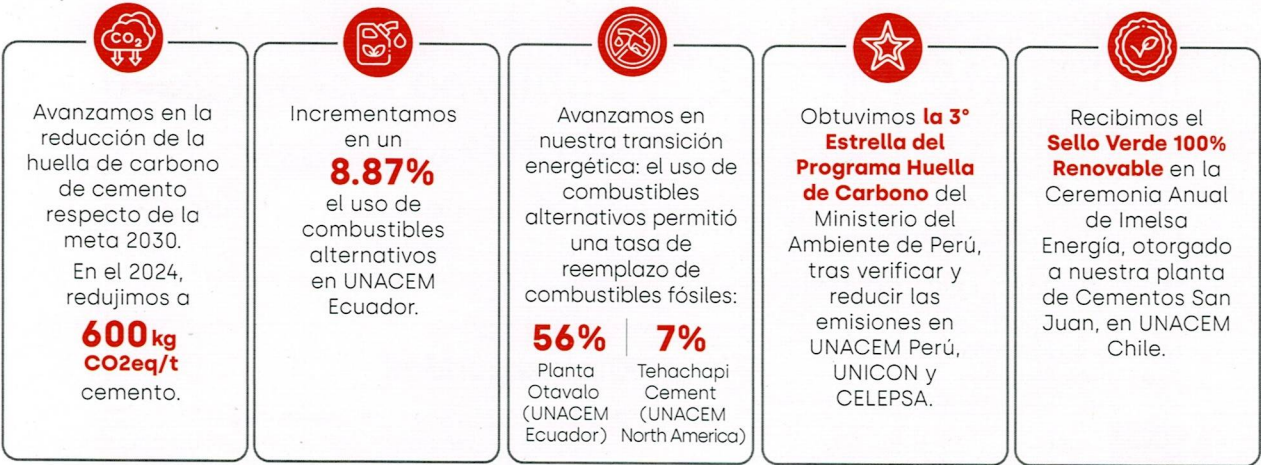
SECTORES



HOJA DE RUTA



PROGRESOS



*Kilogramos de dióxido de carbono equivalente por tonelada
**Gramos de dióxido de carbono equivalente por kilovatio-hora
***Toneladas de dióxido de carbono equivalente



Desde la
REDACCIÓN

SEMANAeconómica

Todas las exclusivas de
SEMANAeconómica pueden
llegar a ti **vía WhatsApp**



Escanea el código QR y súmate
a nuestra lista de difusión

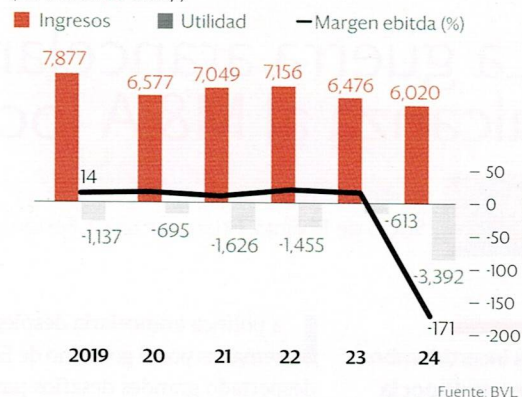


TELEFÓNICA A PUNTO

La decisión del Indecopi sobre la solicitud formulada por Telefónica del Perú para iniciar un Procedimiento Concursal Ordinario (PCO) apunta a dar un giro inesperado. Según pudo conocer en exclusiva SEMANAeconómica, a través de distintas fuentes con conocimiento del proceso, a pesar de tener hasta julio para pronunciarse, la decisión de la agencia apuntaría a tomarse entre las últimas semanas de abril y los primeros días de mayo.

La súbita premura tendría como origen el fuerte ruido generado durante los últimos meses en torno a uno de los jugadores más relevantes del sector telecomunicaciones, que escaló en magnitud con su reciente venta a la argentina Integra Tec International. La tarde del domingo 13 de abril, Telefónica del Perú comunicó al mercado que Telefónica Hispam había vendido el 100% de sus acciones y créditos financieros a la empresa argentina por aproximadamente S/3,7 millones. La transacción se comunicó un mes después de que Telefónica del Perú confirmara que su accionista controlador había contratado a la firma financiera Rothschild para valorar alternativas de venta.

Resultados financieros de Telefónica (en millones de S/)



El deal constituye un paso más en el proceso de retirada de Telefónica de la región. "La llegada de [Marc] Murtra, el nuevo presidente, marcó la rápida salida de Latinoamérica. No quiere los problemas de la región, van a venir más ventas", prevé el analista senior de Renta 4, Iván San Félix.

Integra Tec, el nuevo propietario de Telefónica del Perú, asume el control en el momento más crítico de la compañía. No sólo por el pago de S/629 millones a los bonistas –entre ellos, las AFP–, cuyo *deadline* vence el 19 de abril, y la deuda con la Sunat, que asciende a S/1,361 millones. También por los deteriorados resultados financieros, con pérdidas históricas de más de S/3,000 millones en 2024 (ver gráfico).

Consultada oficialmente

por la decisión en torno al inicio del PCO de Telefónica del Perú, el Indecopi se limitó a indicar que tiene un plazo de 90 días para tomar su decisión.

Si el PCO es aceptado, Integra Tec será la encargada de la negociación con los acreedores dentro de este

El creciente ruido en torno a la empresa precipitaría la decisión del Indecopi

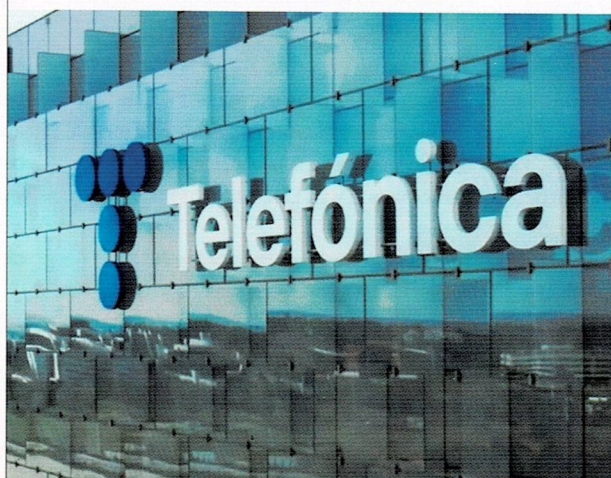
procedimiento. "No tiene la espalda financiera de Telefónica. Eso podría significar algo diferente para los bonistas, porque [Integra Tec] va a tener un mayor poder de negociación", advierte el CEO de Capia SAFI, Carlos Rojas. Y, si no se alcanza un acuerdo en 12 o 18 meses, la compañía se liquidaría. "No me imagino a los bonistas ni a la Sunat impulsando esto, considerando el impacto en usuarios y trabajadores", remarca el socio de Damma Legal Advisors, Alvaro Castro Lora.

Finalizado este proceso, el nuevo accionista podría buscar la venta de la empresa. "No tiene mucho conocimiento en el sector, por eso están manteniendo al equipo de Telefónica. Al final, la venderán por partes o en conjunto", pronostica el socio senior de Porto Legal, José Miguel Porto. SEMANAeconómica se contactó con Telefónica para este informe, pero la empresa declinó participar. (ASU)

El presupuesto de mantenimiento de cada uno de los cuatro colegios entregados en febrero es de apenas S/2,500

so de la contratación de los docentes, además de la operación y mantenimiento integral de las instituciones educativas.

El Grupo Flesan, que a la fecha ha construido 19 de las Escuelas Bicentenario entregadas, es una de las empresas interesadas en licitar la operación y el mantenimiento de estas instituciones educativas bajo el mecanismo de APP u Oxl. "Aunque aún no se formaliza un mecanismo, estamos interesados en participar. Construimos las infraestructuras, las conocemos desde su origen, contamos con todos los planos y hemos abordado diversas casuísticas. Se puede generar una sinergia muy positiva", adelanta el gerente general de Ingeniería y Construcción de la firma, Álvaro Beckdorf. (EAA) ■



La guerra arancelaria alcanza al M&A local



Guillermo Ferrero,
Socio de Philippi, Prietocarrizosa, Ferrero, DU & Uría

La incertidumbre generada por la política global de Estados Unidos amenaza con impactar en las valorizaciones y el apetito por los activos peruanos.

La política arancelaria desplegada durante las últimas semanas por el gobierno de Estados Unidos (EE.UU.) ha despertado grandes desafíos para las fusiones y adquisiciones de empresas en el Perú. Y es que, ahora, los actores involucrados en la industria de M&A nos enfrentamos al reto de valorizar una empresa sobre el flujo de caja futuro descontado a valor presente o por múltiplos del ebitda sin saber si se impondrán o no nuevos aranceles y tampoco cuál será su tasa.

Hoy, el principal riesgo para los M&A es esa creciente incertidumbre que, sin duda, impactará en el valor de la empresa a adquirir (*target*). Por ejemplo, sectores dolarizados, como el de las empresas exportadoras, sufren por la volatilidad suscitada en torno al dólar estadounidense, que desde el 1 de abril cayó 4% contra una canasta de monedas globales. Dichas compañías pierden valor y po-

drían ser presa fácil de adquirentes oportunistas, que busquen pagar poco por activos desvalorizados luego del 'Liberation Day'.

Esta ola de M&A ventajista amenaza, principalmente, a productoras peruanas de bienes sujetos al arancel estadounidense en sectores como la agroindustria, los textiles y el cobre. Y también a los insumos y productos finales que son parte de la cadena de suministro global y que tienen a EE.UU. como destino transitorio o definitivo —como el molibdeno, que se produce en Perú y se usa para la industria automotriz—, los cuales se verán afectados por esta guerra arancelaria.

En medio de todos esos riesgos, sin embargo, asoma alguna oportunidad. El Perú podría reemplazar a jurisdicciones que producen bienes similares y los exportan a EE.UU., pero que sufrirán de aranceles más altos a los impuestos a nuestro país, como Indonesia (32%), Camboya (49%) y Vietnam (46%). Ese menor costo arancelario podría despertar el interés de transnacionales en adquirir empresas peruanas que participen de esas cadenas de valor.

INMOBILIARIO

"Tenemos que aprovechar al máximo este año"

Mauricio Caballero, gerente general de Besco, detalla el auspicioso desempeño del iT25 para la inmobiliaria y adelanta los planes de diversificación de la firma en un año de optimismo para el sector.



SEMANAeconómica

¿Cuánto facturó Besco en el iT25?

El 2024 fue muy bueno. Entregamos 1,600 viviendas y tuvimos un margen por encima del 13% estimado. Este iT25 hemos vendido más de 10% respecto al iT24 y esperamos cerrar el año facturando US\$120 millones, vendiendo 4% más que el 2024.

¿Qué razones explican tal crecimiento?

Nuestros proyectos están más enfocados en el nicho de mercado social. Además, vemos un mayor optimismo empresarial. Creemos que [los efectos de la campaña electoral] se verán recién en el iT26. Tenemos que aprovechar al máximo este año.

¿Cómo planean aprovecharlo?

En regiones hay oportunidad para rentabilizar mejor la inversión con [proyectos] Techo Propio y comercialización de lotes. Tenemos un proyecto Techo Propio en Piura que iniciaría preventa el 2S25, de 3,000 viviendas con un *ticket* de S/80,000 a S/104,000. Veremos proyectos similares en Lambayeque y La Libertad.

¿Podrán generar más backlog futuro?

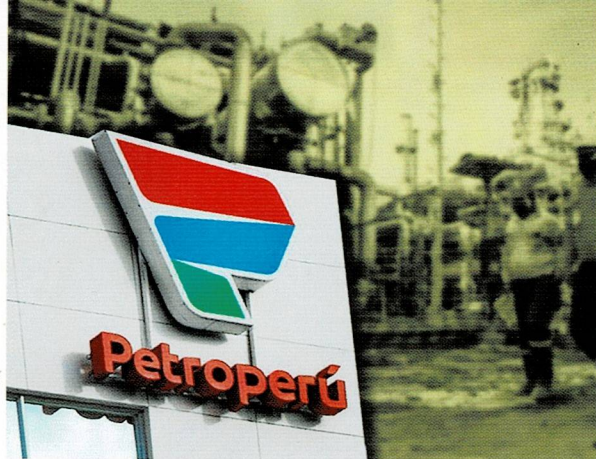
Tenemos un *backlog* de más de 10,000 unidades por más de US\$600 millones. Queremos aumentar el *backlog* a 13,000 unidades con dos grandes proyectos.

¿Qué otros productos exploran?

El 2024 iniciamos el proyecto del *strip center* en el Rimac de casi 5,000 m², dentro de una gran urbanización de 6,000 viviendas que estamos construyendo. Metro operará como tienda ancla, y estamos en negociaciones avanzadas para cerrar con Smart Fit. También queremos ejecutar dos Oxl en el sector vivienda y una propuesta de proyectos en activos sobre un terreno del Estado para desarrollar cerca de 4,000 viviendas.

¿Qué otras zonas ven con interés?

Nos interesa tener presencia alrededor de Lima Metropolitana. Buscamos una oportunidad en el eje de la Carretera Central, el Callao y la periferia del sur de Lima. (EAA)



HIDROCARBUROS

EURO 6 EN ESPERA

Los continuos retrasos de Petroperú en la implementación de la tecnología necesaria para producir combustibles de calidad Euro 6 obligarían al Ministerio de Energía y Minas (Minem) a postergar la implementación de esta normativa sobre emisiones contaminantes. El objetivo es no afectar más la situación financiera de la petrolera estatal. "Es lamentable que, como la refinería no puede cumplir con los planes establecidos, la norma siga postergándose", opina José Mantilla, expresidente de Perupetro.

En 2019, Petroperú anunció que a partir de 2021 tendría la capacidad de producir combustibles con menor cantidad de azufre, pero los retrasos para poner en marcha la Nueva Refinería de Talara y las dificultades para arrancar la unidad de Flexicoking han complicado los avances para iniciar la producción antes del 1 de octubre, fecha prevista para que entre en vigencia la norma.

La infraestructura recién estaría lista en 2027, según ha estimado el presidente de Petroperú, Alejandro Narváez. Aunque los especialistas son menos optimistas respecto a los plazos. "Inicialmente se

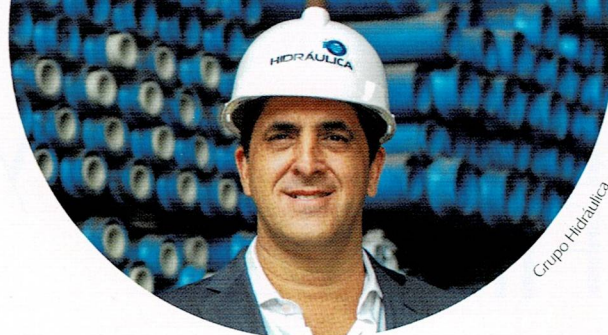
estimó que demorarían más o menos cuatro años. Eso significa que recién en 2029 podrían producir combustibles con estándares Euro 6", explica el expresidente de Petroperú, César Gutiérrez.

A raíz de estos retrasos, el Minem tendría que postergar la entrada en vigencia de la norma. Si esta empezara a aplicarse, a Petroperú no le quedaría otra opción que paralizar la Refinería de Talara e importar combustibles Euro 6, ya que estaría impedido de producir Euro 4. "Ya no podría aprovechar los mayores márgenes del Flexicoking", resalta Gutiérrez. Eso impactaría directamente en las

proyecciones de Petroperú y complicaría que alcancen la meta de lograr un ebitda positivo este año.

La entrada en vigencia del Euro 6 complicaría las metas de Petroperú

La decisión de aplazar la normativa Euro 6, sin embargo, no evitará que la petrolera estatal pierda mercado, pues varias mineras ya están comprando combustibles de esta calidad para cumplir con las metas de descarbonización de sus matrices. "Se lo van a comprar a otros jugadores que ya lo están importando, como Exxon Mobil, Valero o Repsol", señala el socio de CMS Grau, Eduardo Guevara. Esta revista contactó a Petroperú para la elaboración de este artículo, sin respuesta hasta el cierre de esta edición. (ASU)



Grupo Hidráulica

INDUSTRIA

"Pusimos en *stand by* los planes en EE.UU."

Franco Guazzotti, gerente general de Grupo Hidráulica, revela que la coyuntura arancelaria detuvo sus planes de expansión en EE.UU. Y en Bolivia están reduciendo las operaciones.

¿Cómo le ha ido a Grupo Hidráulica en el 1T25?

A nivel consolidado, incluyendo todas las empresas del grupo, crecimos 16.7%. Los *drivers* que han empujado el crecimiento son que la minería está teniendo mejores números que el 2024. Y agro e industria han marcado una diferencia en los números con respecto al año pasado, pero más por acciones que tomamos internamente que por el mercado en sí mismo.

¿Qué tipo de acciones tomaron?

En el agro hemos robustecido nuestro portafolio de productos. Y desde 2024 empezamos a hacer algunos proyectos pequeños de llave en mano; es decir, ya no solamente brindamos o suministramos productos, sino que ahora también hacemos algunos proyectos de instalación de sistemas de red de tuberías. Eso aumenta el *ticket* y aumenta la participación con los clientes. En la industria, antes manejábamos todo lo que eran empresas manufactureras, y ahora hemos empezado a entrar al negocio de gas, lo que ha permitido ampliar la facturación.

¿Estos resultados van en línea con su meta de facturar US\$24.9 millones al cierre del año?

Sí. Con Grupo Hidráulica, que es la empresa más importante del grupo, estamos proyectando facturar entre US\$10 millones y US\$11 millones. Nuestras otras cuatro empresas también proyectan un crecimiento interesante, pero la diferencia realmente la estamos planteando con nuestra nueva empresa, Integral Pipeline Solutions, que la formamos este año y todavía no factura nada. Es una empresa que está apuntando a proyectos de mayor envergadura, en el rubro minero y petrolero, con cotizaciones de siete cifras. En este momento, tenemos tres clientes a los que estamos cotizándoles soluciones.

¿Sigue en pie su plan de ingresar a Estados Unidos?

Este año pensábamos abrir en EE.UU., pero por la coyuntura política arancelaria hemos puesto en *stand by* los planes de inversión. Estamos evaluando si empezamos este año o el próximo. Y con Bolivia pasa algo parecido. Hemos puesto 'paños fríos' en el país. Como no tienen dólares, no nos pueden pagar. (AÑO)

MERCADOS GLOBALES

Refugio lejos del dólar

El dólar de EE.UU. no ha podido honrar su histórico papel de refugio en tiempos de crisis. Y su actual debilidad podría extenderse por algunos meses más.

Las turbulencias económicas globales le están pasando factura al dólar estadounidense, que inesperadamente ha dejado de cumplir su histórico papel de refugio en tiempos de crisis. El índice DXY, que refleja el desempeño del billete verde frente a una canasta de monedas, descendió por debajo de los 100 puntos; nivel muy inferior al umbral de 109 en el que se mantenía a inicios de 2025. “El dólar aún permanece como fundamento central de las finanzas globales. Pero, cuando el DXY cae por debajo de 100 puntos, se comienza a dudar”, advierte el economista internacional de Credicorp Capital, Diego Camacho.

La debilidad del dólar se hizo más evidente luego de los anuncios del 2 de abril, bajo el denominado ‘Liberation Day’. El paquete arancelario anunciado ese día por el presidente de Estados Unidos (EE.UU.), Donald Trump, sacudió fuerte a los mercados. Sin embargo, a diferencia de lo sucedido en el pasado, los inversionistas buscaron protección en otros activos como el oro, en monedas como el euro y el yen y en los bonos soberanos alemanes. “El atractivo del dólar venía disminuyendo y eso es lo que estamos viendo en este entorno de *risk-off*”, apunta el gerente de Gestión Patrimonial en Perú

de SURA Investments, Erick Valdez.

Detrás de esta pérdida de confianza en el dólar están las crecientes dudas que genera el desempeño de la economía de EE.UU. JP Morgan y Goldman Sachs, por ejemplo, ya han advertido sobre las altas posibilidades de una recesión. “El mercado comenzó a estimar menores niveles de crecimiento. La preocupación sobre el dólar cobró más fuerza al observar una combinación inusual: debilitamiento del dólar, mayores tasas de los bonos y aumento en la cotización del oro”, explica Camacho.

Otro factor que incide en esta llamativa pérdida de confianza son las dudas sobre la sostenibilidad fiscal de EE.UU. El crecimiento de la deuda pública, un problema reiterado

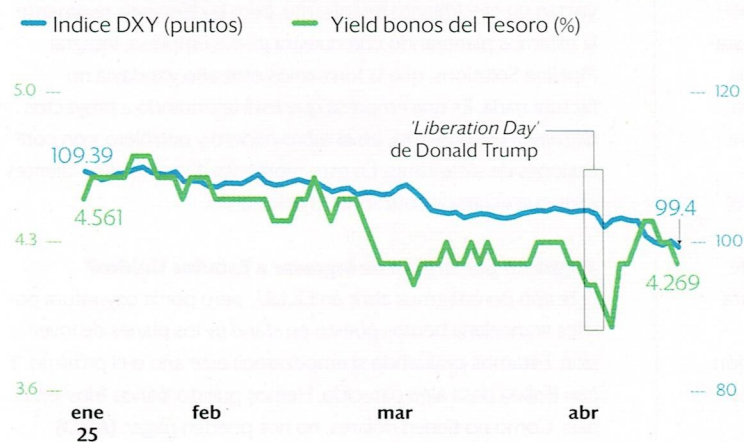
“La tendencia general sería de un dólar débil durante el 2025”

por los analistas, cobra más importancia en un entorno de cuestionamientos sobre la solidez económica de la primera economía mundial. “Los bonos del Tesoro de EE.UU. ya no se perciben como activos tan seguros y, si se espera una economía débil, su moneda también se debilita”, detalla el head trader de Kallpa SAB, Hugo Ríos.

Los analistas consultados por esta revista coinciden en señalar que el dólar seguiría débil al menos mientras duren las negociaciones comerciales de EE.UU. con las principales economías mundiales, incluida China. Y, si bien la pausa dispuesta por Trump es de 90 días, por ahora no hay certeza respecto a si al término de dicho plazo se lograrán acuerdos. “Por eso, la tendencia general sería de un dólar débil durante el 2025”, prevé Valdez.

Un índice DXY en niveles mínimos podría, a su vez, implicar menor presión sobre monedas regionales como el sol. Pero la desaceleración global también introduce riesgos que podrían contrarrestar esa estabilidad. “A nivel local, lo que más golpeó [al tipo de cambio] fue la caída del cobre, con un paso de S/3.68 a S/3.76. Estos niveles podrían mantenerse, aunque con Trump cualquier noticia puede alterar rápidamente al mercado”, concluye Ríos. (JTV)

Evolución del índice DXY y de los bonos del Tesoro de EE.UU.



Fuente: Investing

MICROFINANZAS

RIESGOS POR INSEGURIDAD

La creciente inseguridad ciudadana está golpeando el financiamiento a las mypes. Frente a un escenario de mayor riesgo, las entidades microfinancieras están siendo más cautas en la colocación de sus créditos, y, en algunos casos, han optado por ajustar sus tasas de interés.

A su vez, los emprendedores están limitando sus inversiones y sus planes de crecimiento, lo cual se refleja en una menor demanda de préstamos. "No quieren mostrarse más grandes de lo que son para no llamar la atención de personas de mal vivir", advierte José Buendía, gerente de la División de Negocios de Mibanco.

El segmento mype cuenta con poca protección estatal y tiene alta liquidez diaria, factores que lo vuelven vulnerable frente a los extorsionadores. "Los pequeños negocios han tenido que restringir sus actividades, cambiar de giro o incluso cerrar. Sus proyecciones de ventas son ahora menores", señala Jorge Solís, presidente de Caja Huancayo y de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Fepcmac). Y, a la vez, las mypes han perdido clien-

tes importantes que son amenazados por las mafias. En ese sentido, hay una afectación de los flujos de ingresos y de la tranquilidad emocional de los emprendedores, lamenta Buendía.

Una forma de compensar el mayor riesgo de impago de las mypes es con tasas de interés más altas, indica Solís. "Ese riesgo se traslada al costo, pero no todo, porque hay un tema de competencia", apunta Walter Rojas, gerente Central de Negocios de Caja Cusco.

Las microfinancieras están dispuestas a apoyar a sus clientes con problemas de impago. "Para ayudar a los clientes a salir adelante

podemos entrar con muchas herramientas de reprogramación, de refinanciación o de cuotas balloon", asegura

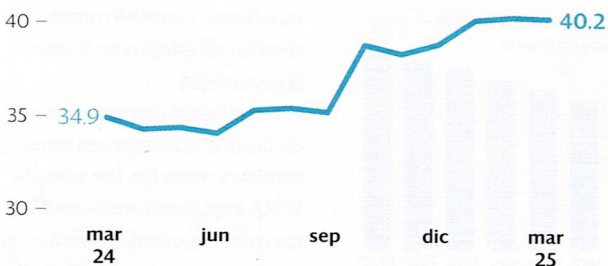
Buendía.

Aunque Lima concentra buena parte de la actividad criminal, también preocupa el norte del país. Rojas alerta que la extorsión ahora llega a pequeñas bodegas de la periferia de Lima, y, como señala Solís, también está impactando en los gastos de seguridad de las mismas microfinancieras. Estas no se salvan de ser amenazadas, lo que se traduce en mayores costos operativos. (MAP)

Los pequeños negocios están limitando sus inversiones

Tasa de interés de créditos a microempresas otorgados por cajas municipales*

En %



*Tasa de interés promedio anual para préstamos en S/

Fuente: SBS

MERCADO DE VALORES

AJUSTES EN LA BVL

La Bolsa de Valores de Lima (BVL) enfrenta un escenario de más cautela para el resto del año. La incertidumbre global y las proyecciones menos favorables para el S&P500 han motivado que las casas de bolsa ajusten sus proyecciones. "Aunque no es como en EE.UU., hay algo menos de optimismo en la BVL para este año", confirma Luis Piñón, jefe de Negociación en Grupo Coril.

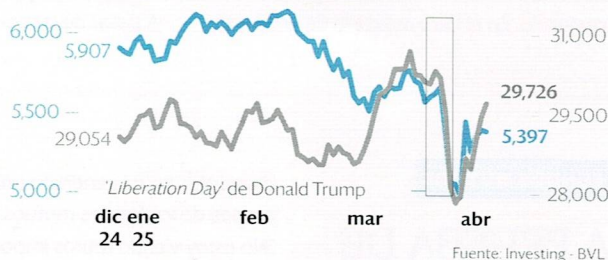
En lo que va de 2025, la BVL ha subido un 2.64%, menos que otras bolsas de América Latina. A la fecha, Larraín Vial tiene como *target* para el año 11% en el índice general, pero

recortes en las proyecciones para el S&P500 que acaban de realizar Citi y Morgan Stanley. Y es que, aunque el Perú es un actor periférico en la guerra comercial, las afectaciones lucen inevitables. Los analistas consultados recalcan que el sector minero –sobre todo, el cuprífero– enfrenta un panorama más complejo que impactará los números de la BVL. En concreto, Ricardo Vásquez, asociado de Research en Seminario SAB, menciona que las proyecciones de valores objetivos de Southern, Cerro Verde y Volcan han sido revisadas a la baja.

No todos los datos son desalentadores. La demanda interna sigue fuerte, por lo que se esperan buenos rendimientos en consumo masivo y

Evolución de la BVL y S&P500

— S&P500 — BVL · Índice general



Fuente: Investing - BVL

con sesgo a la baja, pues le falta incorporar en sus estimados los efectos de los aranceles impuestos por EE.UU. De similar forma, Renata SAB tiene una estimación para el índice selectivo de 13.7%, pero recalca que este cálculo es ahora más susceptible a los cambios en las condiciones globales. "Aunque los índices de la BVL están con movimientos menos volátiles, la incertidumbre internacional sigue siendo un factor que limita el potencial de corto plazo", señala César Huiman, *senior research analyst* de esta casa de bolsa.

Estas miradas menos optimistas se alinean con los

Los estimados para los índices locales tienen sesgo bajista

financiero. "Cuando ocurrió el Trump 1.0, uno de los sectores con mejor desempeño en Perú fue el financiero. Son

compañías que han logrado desacoplarse algo más de la macro, particularmente Credicorp", dice Ramos. En cuanto a minería, el oro mantiene proyecciones positivas que favorecerán la cotización de papeles como Buenaventura. "Hay más cautela sobre la BVL y las bolsas regionales, entonces el espacio de selectividad es mayor", señala Luis Ramos, *head of Equity Strategy* en Larraín Vial SAB. "Los inversionistas se centrarán en empresas capaces de crear valor en momentos volátiles", añade. (JTV)

"Los precios de los commodities se van a sostener"

Jan van Eck, CEO de VanEck, resalta las bondades del ETF que acaba de lanzar con El Dorado Investments. Asimismo, mira con preocupación lo que ocurre en EE.UU. y subraya que la India ofrece oportunidades de inversión.



¿Cuál es la relevancia de tener un ETF de bonos soberanos peruanos?

Le permite a los inversionistas institucionales tener un *benchmark* de la curva soberana. Al inversionista *retail*, la posibilidad de acceder a esos activos con *tickets* muy pequeños. Este ETF es una manera de conectar al Perú con el mundo y resulta atractivo para inversionistas internacionales.

¿Ese ETF puede ayudar a fortalecer el mercado de capitales de Perú?

Los ETF son utilizados por muchos tipos de inversionistas. Y un mercado de capitales con más inversionistas es un mercado más profundo. En el Perú este tipo de productos

contribuye a hacer más líquido el mercado.

¿Qué tendencia macroeconómicas observan desde VanEck?

Esperamos que en EE.UU. ocurra una reducción importante del gasto público, lo cual desacelerará su economía y no sabemos si entrará en recesión. Otra es que China y Europa están en un proceso de estimular sus economías. La tercera es que hay que tener posición en *commodities* porque sus precios se van a sostener.

¿Qué posición tienen respecto a las acciones de EE.UU.?

A pesar de las correcciones que ha habido

en las acciones tecnológicas, vemos un potencial. Pero el *momentum* no parece muy claro para ningún sector [de la bolsa de EE.UU.]. También vemos oportunidades de inversión en la India, que en los próximos 10 años crecerá mucho, tiene más población que China y empresas muy sólidas.

¿Cuál es la recomendación para la inversión en ETF de criptomonedas?

Las criptomonedas también son una tendencia de largo plazo, ya desde 2017 vimos esa oportunidad, especialmente en *bitcoin* como un *commodity* similar al oro. La recomendación es tener una exposición de entre 1% y 4% del portafolio. (MAP)

FONDOS MUTUOS

A PRUEBA DE TURBULENCIA

A diferencia de episodios del pasado, la extrema volatilidad de los mercados financieros de las últimas semanas ha sido tomada con calma –hasta ahora– por los inversionistas de fondos mutuos.

Incluso el mercado podría terminar el año con un crecimiento de doble dígito. Al cierre del iT25, el total del patrimonio gestionado por los fondos mutuos alcanzó los \$51,117 millones, lo que representa una expansión de 6% respecto a fines de 2024, de acuerdo con datos de la SMV. Y el número de participes llegó a 435,909, con un avance de 4.4% en ese mismo periodo.

La fuerte caída de las bolsas

mundiales no ha generado una corrida de los fondos mutuos. "No estoy viendo retiros importantes, más bien hay interés en comprar, dados los menores precios. Eso no lo había visto antes", refiere Rolando Luna Victoria, gerente de Inversiones de Fondos Mutuos de Faro Capital.

Por un lado, los inversionistas no han tenido necesidad de salir de este instrumento, porque más del 97% del dinero

está invertido en renta fija, la cual mantiene rendimientos relativamente elevados, explica Leonardo Baptista, jefe de Asesoría en Perú de SURA Investments. Además, los clientes estarían considerando que se puede llegar a

cierto nivel de acuerdos en las disputas comerciales, añade.

Por ahora, los gestores de fondos mutuos se mantienen

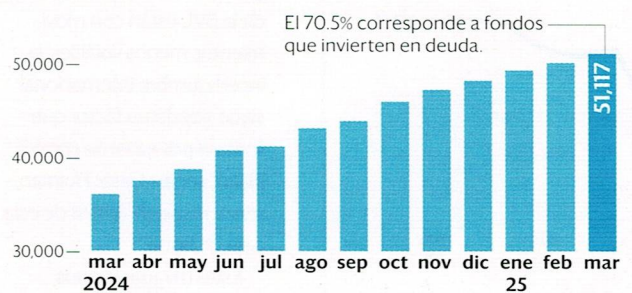
optimistas. Antonio Cevallos, CEO de BBVA Asset Management, estima que el patrimonio total crecería este año entre 12% y 15%. "Este 2025, los inversionistas aún van a encontrar retornos atractivos en los fondos mutuos", prevé.

Si bien los fondos de muy corto plazo –*money market*– seguirían siendo los preferidos, la industria planea lanzar alternativas menos conservadoras. BBVA alista fondos con exposición internacional, en dólares, y también prevé cambiar estrategias en fondos que ya ofrece.

Faro Capital prepara un fondo flexible, que balancea renta variable y renta fija. Por su parte SURA impulsará fondos multiactivos, que rebalancean automáticamente los portafolios. "Son fondos que empaquetan a varios de nuestros propios fondos", detalla Baptista. (MAP)

Al cierre del iT25, el patrimonio administrado creció 6%

Evolución del patrimonio administrado por fondos mutuos (en millones de S/)



Fuente: SMV



SEMANAeconómica

ESPECIAL

SOSTENIBILIDAD

- La nueva agenda ESG de las planas directivas
- La consolidación de un **valor cada vez más compartido**
- La sostenibilidad como **agente de cambio en el consumo**
- Las claves de formación ejecutiva para los líderes sostenibles

Contacto comercial: publicidad@se.pe

Cierre de publicación:
14 de mayo

Fecha de publicidad:
18 de mayo

COMUNICACIÓN INTERNA

Las reglas corporativas llegan a WhatsApp

El uso de esta app por parte de los trabajadores ha llevado a que las empresas impongan parámetros para controlar el flujo de información y su viabilidad como canal oficial.

El uso de WhatsApp es hoy tan popular en el ámbito corporativo que las empresas peruanas se han visto obligadas a establecer lineamientos para su uso. En sectores tan diversos como la tecnología, los servicios profesionales y el consumo masivo ya existen recomendaciones e incluso directrices específicas al respecto. El objetivo es el mismo: proteger tanto activos corporativos como datos personales de los trabajadores. Pero las estrategias son tan diversas como sus giros de negocio.

En las compañías transnacionales o tecnológicas, por ejemplo, existen estándares de ciberseguridad que impiden convertir a WhatsApp en un canal oficial de comunicación. Por eso, sólo reconocen una comunicación como oficial cuando se realiza a través de canales institucionales. Ese es el caso de Securitas, que sólo admite comunicaciones a través de las apps de Microsoft. “Buscamos tener canales de comunicación sólidos, serios y seguros. Pero somos conscientes de que la mayoría suele usar WhatsApp para una comunicación más rápida con sus equipos”, explica su gerente de Marketing y Comunicaciones, Jaime Alfaro. A pesar de no ser un canal oficial, WhatsApp se uti-

liza como una herramienta de coordinación ágil; por ejemplo, para dar avisos o alertar respecto a una emergencia. En estos casos, además, se envían recordatorios a través de la app, que invitan al colaborador a ver las últimas actualizaciones en los canales oficiales.

En el otro extremo, hay empresas que han institucionalizado WhatsApp como canal oficial interno, a través de grupos o listas de difusión. Estas permiten el envío de mensajes masivos a los empleados, quienes reciben la información en un chat privado al que pueden responder con dudas o comentarios.

Hay empresas que han institucionalizado WhatsApp como canal oficial interno

Confipetrol, proveedor de servicios de operación y mantenimiento para empresas de diversos rubros, es uno de esos casos. La compañía implementó un canal de difusión para acercarse a sus más de 3,000 colaboradores, quienes no se sentían informados. “Son [operarios] con problemas de conectividad y celulares con poca memoria, que utilizan WhatsApp a diario”, cuenta su jefa de Comunicación Interna, Clima y Cultura, Karla Padilla. Hoy, el canal tiene 91% de adhesión y la sensación de estar informado es de 87%.

Para la especialista en comunicación interna, María Cristina Ferradas, actualmente el uso de Whatsapp “genera vínculos cercanos con los trabajadores, dándoles un espacio de comunicación directa y rápida”. Sin embargo, en las empresas que lo adoptan resulta cada vez más relevante el establecer normas para regular la información compartida, el tono de la comunicación, el lenguaje y hasta los horarios permitidos para utilizar dicho canal.

Ello implica navegar los matices entre la comunicación personal y profesional. “La clave está en la educación y en la creación de una cultura organizacional que respete los tiempos y espacios personales de los colaboradores”, remarca la gerenta corporativa de Gestión Humana de Industrias San Miguel (ISM), Midori Akamine. ISM utiliza grupos donde los colaboradores participan e interactúan. Y toda publicación oficial es validada por el equipo de Comunicación Interna, antes de difundirse. (MAB) ■



"Tenemos capacidad y ambición para invertir"

Stefanini Group compró el 60% de Escala 24x7, socio *premier* de AWS, como parte de su plan para invertir más de US\$350 millones hasta 2027. Rodrigo Stefanini, CEO del *holding* para Latinoamérica, comparte sus planes tras el *deal*.



Stefanini Group acaba de adquirir el 60% de Escala 24x7. ¿Por qué realizar una compra parcial en vez de integrar la empresa?

Cuando buscamos una adquisición, reconocemos el valor del emprendedor en la empresa. Gran parte de nuestras adquisiciones no son [por el] 100%, porque buscamos que este socio siga generando valor con nosotros. Sobre integrar la empresa, entendemos que los equipos comerciales y de *delivery* son ofertas complementarias. Es importante seguir con los dos equipos en paralelo [...] con coordinación y trabajo conjunto.

Anunciaron que esta es una de las cinco adquisiciones más costosas que han

realizado. ¿Por qué asumir una inversión de tal envergadura en este momento?

Tenemos caja: somos extremadamente responsables financieramente. Eso nos permite hacer inversiones cuando los clientes lo necesitan, no sólo cuando la economía está positiva. También encontramos al *partner* ideal. Si no lo tuviésemos, no habríamos invertido.

¿La inversión en Escala 24x7 forma parte de los US\$350 millones que desembolsarán en IA generativa y M&A hasta 2027?

Sí. Tenemos capital para invertir. Si hay que llegar a US\$400 millones, lo haremos. Este *journey* no termina en tres ni cinco años.

Tenemos capacidad y ambición para invertir en *partners* y oportunidades correctas.

Inicialmente, ofrecerán los servicios de Escala 24x7 a clientes de Stefanini en la región. ¿Qué rol cumple Perú en su estrategia de consolidación?

Escala y Stefanini ya están en Perú. Es un mercado muy estratégico para nosotros: tenemos a las principales empresas del país como clientes. El Perú es parte central de la estrategia, porque ambas compañías están fuertemente posicionadas. La idea es intensificar nuestra [oferta]. Además, creemos en el Perú como centro de servicio para la región en ofertas específicas. (MAB)

Liderando en soledad



Marlene Negreiros,
VP Corporativa de Talento y Cultura
de Grupo UNACEM

El temor a mostrarse débil o poco profesional aísla muchas veces a los líderes. Pero, tarde o temprano, esa soledad pasará factura a su salud física o mental.

Una investigación de *Harvard Business Review* indica que el 50% de los CEO experimenta sentimientos de soledad y que un 61% cree que esto afecta directamente su rendimiento. La soledad es una sensación común que experimentan incluso grandes líderes. Por ejemplo, Barack Obama, en su libro *'A Promised Land'*, reflexiona sobre la soledad y la presión que sintió como presidente.

La soledad de este rol no implica estar físicamente sólo, sino, más bien, sentirse aislado en la toma de decisiones, incapaz de compartir ciertas preocupaciones con otros. Dentro de los principales motivos que se asocian con este sentimiento presente en los líderes están ciertos rasgos de omnipotencia y de creer que el líder puede sólo con todo.

Frente a esta situación, la inteligencia emocional es una brújula útil para los líderes. Y el primer paso para adoptarla es dejar de guardar lo que el líder siente. El ocultar

tus emociones no hará que mejores, sino todo lo contrario: puede pasar factura a tu salud física y mental.

El líder necesita refugiarse en su gente. Si tienes un equipo cercano, puedes compartir, en ciertos momentos, lo que estás sintiendo, así como las frustraciones relacionadas con tu labor.

También puedes acudir a un mentor. Aunque sientas que eres el único que pasa por esto, hay muchos ejecutivos que transitan por lo mismo. Busca a quien admires y tenga experiencia en tu campo. Aprovecha esta relación para ser abierto y honesto sobre tus sentimientos.

Generalmente arrastramos esa presión y soledad a nuestra vida personal, perdiendo conexión con la familia y amigos. Busca grupos de soporte y capitaliza ese espacio de confidencialidad para enriquecerte de la experiencia de miradas distintas.

Compartir tus sentimientos y emociones con las personas en las que confías no te hará débil ni poco profesional. Al contrario, te humanizará. ■

Compartir sentimientos y emociones humaniza al líder

MARCO LEGAL

Más exigencias para el cierre de minas

Un reglamento clave que acaba de entrar en vigencia acarrearía mayores costos y cargas administrativas para las empresas mineras del país.

Las modificaciones al reglamento para el cierre de minas, que entraron en vigencia el pasado 20 de marzo, supondrán una mayor carga administrativa y un aumento de las obligaciones económicas para los titulares de unidades mineras en el Perú.

Uno de los cambios más relevantes está en las garantías que exige el Estado para asegurar un adecuado cierre de las minas y evitar pasivos ambientales. Las normas previas sólo exigían garantizar los procesos de cierre final y post cierre. Ahora, sin embargo, las mineras deberán incluir entre sus garantías los componentes del cierre progresivo. Estos incluyen los costos de cierre de componentes mineros en desuso —como tajos de explotación o plantas de procesamiento—, mientras la mina todavía está en producción, según explica el socio del Estudio Ehecopar, Valentín Paniagua.

Esta nueva exigencia generará un aumento significativo de costos para las mineras, debido al incremento de las garantías exigidas, que usualmente son negociadas con el banco a través de una carta fianza. “Si yo garantizaba US\$100 millones, ahora es el doble. Y ya es difícil pedir garantías a los bancos. Cuando son minas nuevas, hay horizontes largos de producción. Pero muchas empresas, como Buenaventura, Minsur, Hochschild y las medianas, reponemos reservas cada uno o dos años. Son proyectos más riesgosos, porque nuestra vida útil es más corta”, afirma el gerente corporativo de gestión ambiental de Buenaventura, Percy Montoya.

Ahora, el cambio en las condiciones regulatorias podría motivar que empresas con escasa liquidez vendan su operación para evitar asumir mayores costos, de acuerdo con el socio de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, José Cúneo. Y también podría castigar el precio de futuros deals. Ello ya que en ciertas ocasiones la parte compradora asume la provisión de cierre de minas, como recuerda el socio de Servicios Tributarios y Legales de PwC, Sergio Vega-Leon.

Otro aspecto importante es que al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) le ha sido conferida la facultad de aplicar sanciones administrativas, un

Ahora, las mineras deben incluir en sus garantías los componentes de cierre progresivo



poder que antes recaía en la Dirección General de Minería del Ministerio de Energía y Minas (Minem). “Si bien esto puede parecer una mejora, también implica una fiscalización adicional. Y, aunque no está mal ser supervisado, podría retrasar algunos procesos o hacerlos mucho más complejos y burocráticos”, advierte Montoya.

Adicionalmente, los planes de cierre de minas ahora deberán actualizarse por primera vez a los tres años y, posteriormente, cada cinco años. Y deberán incluir reportes semestrales a las entidades fiscalizadoras, según el *Mining & Metals Leader* de EY Perú, Marcial García. “Los cambios implican un gran esfuerzo administrativo y de gestión. Podría requerir rehacer la ingeniería a detalle de muchos componentes. La presentación de todos estos nuevos planes es un costo altísimo para casi todas las compañías”, cuestiona el CEO de Volcan, Luis Herrera.

La responsabilidad solidaria también cambiará con la nueva normativa. Si se produce un daño real al medio ambiente, las consecuencias ya no sólo recaerán en la empresa titular de la actividad minera, sino también en los directores y accionistas. “La autoridad está desplegando esto de forma transversal en varios sectores, ya que guarda relación con el marco normativo ambiental”, sostiene la asociada de DLA Piper Perú, Nathalie Málaga. Ahora, aquellos planes de cierre de minas que ya estén aprobados y en vigencia disponen de tres años para adaptarse a todos estos cambios. (CGC) ■



TRIBUTARIO

AHORRO IMPOSITIVO

La actualización propuesta por el Poder Ejecutivo en la tasa del Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN) permitiría que las empresas pequeñas y medianas reduzcan sus costos y dispongan de mayor liquidez. El gobierno de la presidenta Dina Boluarte envió al Congreso la iniciativa legislativa el pasado 11 de abril, como parte del 'shock

desregulatorio' anunciado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Hoy, el ITAN grava con una tasa del 0.6% a los activos netos que excedan la barrera de S/1 millón. Ahora, la iniciativa del Ejecutivo plantea que el umbral sea de 600 UIT –con el valor actual, equivale a S/3.2 millones– y reducir la tasa hasta el 0.4%.

Si el Congreso aprueba el proyecto de ley, pasar de un umbral fijo a uno variable como la UIT –su valor se actualiza

cada año– permitirá dejar de gravar a empresas que eran consideradas para el pago del impuesto. "El ITAN no consideraba la inflación, a pesar de que fue creado hace 20 años, aproximadamente. Entonces, al tener un mínimo gravado de S/1 millón por tantos años, comenzaron a tributar empresas que no estaban previstas", explica el socio de Hernández & Cía, Leonardo López.

En consecuencia, las modificaciones planteadas por el Ejecutivo permitirán que se deje de gravar con el ITAN a 35,000 empresas, de acuerdo con estimados del MEF. El impacto sobre la recaudación sería de S/108 millones anuales. "La modificación simplificaría la gestión tributaria de un gran número de empresas, al eliminar obliga-

ciones administrativas que generan costos indirectos sin un impacto significativo en la recaudación", dice la exposición de motivos del proyecto.

El ITAN se paga todos los años a partir de abril y se puede dividir en nueve cuotas. Aunque las empresas pueden deducir los montos pagados por concepto de ITAN de su declaración del Impuesto a la Renta, para las pequeñas y medianas empresas

el pago representa un golpe importante en su flujo de caja anual. "Para las empresas pequeñas, el pago del ITAN no es poco relevante. Además, puede

haber casos de empresas que no tienen ingresos e igual deben pagarlo, lo que genera sobrecostos financieros", advierte el socio de Cuatrecasas, Juan Pablo Porto. (JM)

El cambio al ITAN excluiría del impuesto a 35,000 empresas

MARCO LEGAL

Compliance de papel



Alfredo Filomeno,
Socio de Hernández & Cía.

Pasar de políticas 'copy-paste' a un programa de compliance real y eficiente es, hoy, una deuda pendiente de muchas empresas peruanas.

En los últimos años, muchas empresas peruanas implementaron programas de *compliance* y políticas de buen gobierno corporativo, empujadas por exigencias regulatorias, estándares internacionales, la necesidad de reducir su exposición al riesgo y una búsqueda por generar valor sostenible para sus accionistas. Hoy, cada vez más organizaciones priorizan relacionarse sólo con proveedores o contrapartes que cuenten con políticas de cumplimiento similares a las suyas.

Sin embargo, aunque estos programas apunten a contribuir a una cultura de integridad, en muchos casos no pasan de ser un 'compliance de papel': documentos bien redactados y aprobados por los órganos correspondientes, pero muy ajenos a la realidad operativa de la empresa. Este cumplimiento meramente documental no sólo es ineficaz, sino que constituye un riesgo en sí mismo, al generar una falsa sensación de seguridad. Para evitarlo se requiere acción, empezando por el compromiso de la

alta dirección en el diseño de reglas específicas para cada área de la compañía, la adopción de decisiones comerciales que no eludan filtros éticos y la implementación de mecanismos de corrección oportunos y efectivos.

Los riesgos se previenen con una cultura de cumplimiento viva, operativa y medible. Una que integre el *compliance* en los procesos cotidianos del negocio, asigne presupuestos adecuados, empodere a las áreas de cumplimiento con autonomía e influencia real, y realice evaluaciones periódicas e independientes para identificar brechas y oportunidades de mejora. La formación continua, comunicación transparente, asesoría adecuada y compromiso activo del equipo son elementos claves para asegurar que las políticas de *compliance* no sólo existan, sino que se internalicen en todos los niveles de la empresa.

Pasar de políticas 'copy-paste' a un *compliance* real es, hoy, una necesidad estratégica. En un entorno cada vez más exigente, las empresas que no lo hagan estarán condenadas a perder competitividad, reputación y, eventualmente, su propia sostenibilidad. ■



FORO PRESENCIAL

PROPÓSITO CORPORATIVO

Una clave para maximizar el impacto



22 DE ABRIL



8:30 AM



Auditorio del BBVA (Av. República de Panamá 3055)

Hoy, el propósito define hacia dónde apuntan los objetivos financieros, la relación con los *stakeholders* clave y el impacto de una compañía en su ámbito de influencia. Pero su construcción demanda un trabajo integrado, medible y constante de toda la organización. Acompáñanos a descubrir las claves que están marcando la construcción de propósito en el mundo corporativo actual y cómo los líderes del mercado están maximizando su impacto a través de este.

Aliados estratégicos:

BBVA



KOMATSU

mitsui

VEOLIA



Con la participación de:



**Rubén
Sánchez**

CEO de Grupo
San Antonio



**Mirtha
Rodríguez**

Directora
Corporativa
de HSSEQ y
Sostenibilidad
de Komatsu-Mitsui



**Vittorino Laura
Mendoza**

Líder de
Sostenibilidad
de Veolia Perú



**Mercedes
Castro**

Jefa de Relaciones
Institucionales de
Fundación BBVA



**Carlos
Silva**

Jefe de
Comunicaciones
de Arcos Dorados

Regístrate aquí:



FORO

Creatividad Empresarial

¿Cómo crear una cultura de innovación exitosa?

29 ABRIL | 8:30 AM

Auditorio Luis Bustamante – UPC Campus San Isidro
(Av. Gral. Salaverry 2255, San Isidro)

